

**NELSON HENRIQUE MÉLEGA PRANDINI**

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DE  
CONSTRUÇÃO CIVIL QUE GERENCIAM EMPREENDIMENTOS  
DE COOPERATIVAS HABITACIONAIS**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo, para obtenção do  
título de Especialista em Gerenciamento de  
Empresas e Empreendimentos na Construção  
Civil, com ênfase em Real Estate – MBA – USP.

São Paulo

**MBA/RE  
P885p**



**Escola Politécnica - EPBC**



31200061720

**NELSON HENRIQUE MÉLEGA PRANDINI**

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DE  
CONSTRUÇÃO CIVIL QUE GERENCIAM EMPREENDIMENTOS  
DE COOPERATIVAS HABITACIONAIS**

**Monografia apresentada à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo, para obtenção do  
título de Especialista em Gerenciamento de  
Empresas e Empreendimentos na Construção  
Civil, com ênfase em Real Estate – MBA – USP.**

**Área de concentração:  
Engenharia Civil**

**São Paulo**

**2003**

**Aos meus pais, Maria Estela e Mirto,  
aos meus amigos e família.**

## **RESUMO**

Devido às dificuldades e complexidades encontradas ao realizar seus empreendimentos, supõe-se que as empresas de construção civil possuam as melhores estruturas de planejamento do mercado. Este tema, entretanto, ainda apresenta certas dificuldades para ser totalmente absorvido, desenvolvido e estudado pelos engenheiros civis.

Este trabalho aborda as teorias de planejamento e a estrutura de uma cooperativa habitacional. Em seguida é apresentado um caso real de uma empresa de construção civil que presta serviços a uma cooperativa habitacional sendo, finalmente, exposto o planejamento organizacional desta empresa.

Pretende-se, deste modo, apresentar um exemplo de planejamento de empresa de construção civil, capaz de suportar as oscilações financeiras e de cronograma, inerentes à execução de empreendimentos que seguem os padrões e particularidades próprios de uma estrutura de cooperativa habitacional.

## **ABSTRACT**

In view of difficulties and complexities faced when developing it's enterprises, Building companies were supposed to have the best market planning projects. However this issue, still not so easily accepted by civil engineers, has been poorly studied and developed so far.

An overview of planning theories and habitational cooperative is presented.

A case of a real state building company involved with habitational cooperative is demonstrated. Finally the organizational planning project of this company is presented.

It is intended to present an example of planning project in a real state building company involved in one or more enterprises in the model of habitational cooperative capable to support all kinds financial oscillations.

---

## SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. COOPERATIVAS HABITACIONAIS.....	3
3. PLANEJAMENTO.....	7
3.1. FINALIDADE DO PLANEJAMENTO.....	8
3.2. CONCEITUAÇÃO DO PLANEJAMENTO.....	8
3.3. CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO.....	10
3.4. TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	10
3.5. OBJETIVOS E METAS DO PLANEJAMENTO.....	11
3.6. O CONTROLE.....	12
3.7. FASES DO PLANEJAMENTO.....	14
3.8. ORGANIZAÇÃO LINHA-“STAFF”.....	16
3.9. TEORIA DOS SISTEMAS.....	17
3.10. ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO.....	17
3.11. FUNCIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	18
3.11.1. A decisão.....	18
3.12. SISTEMAS GERENCIAIS.....	21

3.13. DIFICULDADES DO PLANEJAMENTO .....	22
3.14. NÍVEIS HIERÁRQUICOS DA ORGANIZAÇÃO E NÍVEIS DE DECISÃO .....	23
3.15. IMPORTÂNCIA E DIFICULDADES DO PLANEJAMENTO DA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL .....	23
3.16. DIAGNOSE AMBIENTAL.....	25
3.17. TIPOS DE EMPREENDIMENTOS .....	25
3.18. ANSEIOS DA ORGANIZAÇÃO.....	26
4. ESTUDO DE CASO .....	27
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	27
4.1.1. Principal Administradora .....	32
4.1.2. Predial Cherem .....	33
4.1.2.1. Estrutura Administrativa da Construtora.....	36
4.2. FORMULAÇÃO DE OBJETIVOS E METAS DA CONSTRUTORA.....	38
4.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	44
4.4. PLANEJAMENTO ÍNTEGRADO.....	48
4.5. CONTRATOS E SEUS CUIDADOS.....	49
5. CONCLUSÃO .....	54
6. BIBLIOGRAFIA.....	55

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BNH – Banco Nacional de Habitação**

**CEF – Caixa Econômica Federal**

**IGP – Índice Geral de Preços**

**PBQP-H - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade na Construção Habitacional**

**PIB – Produto Interno Bruto**

**SFH – Sistema Financeiro da Habitação**

## **LISTA DE GRÁFICOS**

**Gráfico 1 – Velocidade de Vendas na grande São Paulo. p.39**

## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1 – Cronograma de Execução dos Grupos. p.30**

**Tabela 2 - Cronograma de Execução de Terraplenagem. p.31**

**Tabela 3 – Cronograma de Execução de Obras de Infra-Estrutura. p.31**



## 1. INTRODUÇÃO

A tecnologia, a concorrência, a necessidade de modificações, fazem o mundo dos negócios possuir um caráter dinâmico. Para que possamos conviver neste ambiente de forma competitiva, devemos nos organizar, visualizar o futuro e corrigir os eventuais erros.

O planejamento, por ser um processo de suporte às decisões, torna-se um dos principais instrumentos para que possamos sobreviver de forma competitiva neste mundo atual em que as mudanças ocorrem de forma extremamente rápida podendo, estas, alterar significativamente o ambiente em questão.

Planejar possibilita dar suporte a decisões. Por ser uma matéria de administração, torna-se muito difícil sua implantação junto à engenharia, uma vez que nem sempre se pode afirmar que a decisão tomada será a ideal. Apesar desta dificuldade, as empresas do setor da construção civil vêm percebendo a necessidade de se organizarem, sendo as decisões por elas tomadas oriundas de processos racionais, e não mais apenas por “julgamentos subjetivos”, ou seja, baseadas nos aspectos intuitivos dos seus formuladores.

Este trabalho pretende apresentar as particularidades da estrutura organizacional de uma empresa de construção civil que presta serviços a uma cooperativa habitacional. Para que se possa realizar este objetivo, será estudada a empresa, exemplificando um empreendimento executado pela mesma. Este exemplo foi tomado por apresentar muitas características comuns aos empreendimentos de cooperativas habitacionais.

Será apresentada, no segundo capítulo, a estrutura de uma Cooperativa Habitacional, suas formas de captação, administração e repasse de recursos financeiros para seus empreendimentos.

No terceiro capítulo, serão analisadas as principais teorias de Planejamento, voltadas para empresas de construção civil que apresentam estrutura similar à do caso em estudo.

No Capítulo 4, será apresentado caso em estudo, cujo empreendimento servirá de base para a análise das particularidades de empreendimentos de cooperativas habitacionais, a cooperativa, sua administradora, e a empresa construtora, em seu histórico e estrutura administrativa, contratada para gerenciar este empreendimento.

Finalmente, ainda nele, será analisada a empresa construtora, em seu planejamento, e também apresentados alguns cuidados que devem ser tomados na elaboração de contratos para este tipo de empreendimento.

Objetiva-se, com este trabalho, apresentar as teorias de planejamento (visando descrever o processo de planejamento, analisar os aspectos fundamentais do processo de planejamento nas organizações e voltar estes aspectos para as empresas de construção civil), organização, administração e conceitos sobre os contratos que envolvem este tipo de empreendimento para que, por fim, seja possível aplicar estas teorias e conceitos ao caso em estudo. Pretende-se, assim, demonstrar uma estrutura de planejamento para uma empresa de engenharia civil que gerencia um ou mais empreendimentos de cooperativas habitacionais, uma vez que a estrutura de cooperativas é algo muito específico com suas particularidades.

## 2. COOPERATIVAS HABITACIONAIS

Cooperativa é uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida<sup>1</sup>.

Com a Lei 4380/64, que criou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e o Serviço Federal de Habitação e Urbanismo (SERFHAU), foram instituídas as “cooperativas habitacionais”, como instrumento de aplicação da política habitacional. Possui objetivos claramente definidos, aos quais outros foram acrescentados, no decorrer da aplicação do programa. Alguns destes dependeram, desde o seu início, de fatores externos, principalmente, os de natureza política<sup>2</sup>.

As cooperativas habitacionais surgiram como empresas sem fins lucrativos, formadas por grupos de pessoas físicas, com o propósito de construir um imóvel a preço de custo. Nesse ponto, o cooperativismo se diferencia de tudo aquilo que predomina na economia brasileira, no que diz respeito ao lucro sobre o capital investido pelas incorporadoras e agentes financeiros. Com o passar do tempo, observaram-se algumas mudanças, e uma divisão em três tipos, segundo Daniel Rech:

- a) as que são integradas por pessoas que se reúnem com o objetivo de, em mutirão, construir as casas para os seus sócios. Têm duração determinada, ou seja, até que todos tenham a sua casa;
- b) as que são constituídas por grupos de profissionais, técnicos e trabalhadores da construção civil que se dedicam à construção de casas para si e para o público em geral;
- c) as que se dedicam ao financiamento da construção de casas, seja para sócios, seja para pessoas que o desejarem.

<sup>1</sup> ACI, Aliança Cooperativa Internacional. Declaração sobre a identidade cooperativa. . In: ICA News, nº.5/6, 1995. (web site: coop.org/ica, última atualização 11/08/98, acesso em 23/04/01).

<sup>2</sup> Conforme RODRIGUES, A.A. Op. Cit. p.101.

Não se verificou, ao longo da década de 90, um grande crescimento das Cooperativas Habitacionais, devido à crise do SFH e o fim do BNH. Ao mesmo tempo, tendo em vista que o sistema cooperativo renascia como uma possibilidade de voltar a desenvolver empreendimentos para a classe menos favorecida da população, diversos empresários do ramo da construção civil passaram a oferecer oportunidades para essas cooperativas, de modo que, de 1996 a 1998, surgiram inúmeros empreendimentos em fase de implantação. Este grande aumento, que ocorreu no final da década de 90, foi favorecido pela estabilidade econômica criada pelo Plano Real, e pela possibilidade de executar empreendimentos auto-financiados, sob a forma de cooperativas de habitação.

Mesmo depois da implantação do Plano Real que, de certa maneira, conseguiu controlar a inflação brasileira, a aquisição de um imóvel residencial continua sendo uma possibilidade distante para a maioria da população de média e baixa renda. A maior dificuldade encontrada por essas pessoas deve-se aos juros muito elevados, que dificultam o financiamento do imóvel pelas linhas de crédito existentes. Uma maneira que surgiu para evitar este problema foi a criação de cooperativas habitacionais.<sup>3</sup>

O déficit habitacional quantitativo na área urbana do Brasil, devido à rápida urbanização que ocorreu nos últimos anos, gerou a necessidade por novas moradias. Se em 1940, 68,7% da população que morava nas cidades<sup>4</sup>, em 2000 os valores chegaram a 81,23%, criando uma necessidade adicional de 30 milhões de habitações neste período<sup>5</sup>.

Nos últimos anos, o sistema cooperativo vem dando sinais de maturidade, com a organização de entidades na maioria dos estados do país. A velocidade do movimento cooperativo só não é maior pela falta de uma política nacional de habitação que crie incentivos às cooperativas habitacionais. Pode-se destacar, entretanto, o incentivo da CEF que, ao final da década de 90, passou a financiar as atividades de produção deste segmento.

<sup>3</sup> Web site: [principalsp.com.br](http://principalsp.com.br) (acessado em 08/11/03).

<sup>4</sup> Conforme RIBEIRO, Darcy, obra de RODRIGUES, Adriano, Op. Cit. p. 31.

<sup>5</sup> Conforme INSTITUTO DE CIDADANIA.

Só em 2002, foram disponibilizadas no Município de São Paulo 29.766 unidades, segundo dados da Empresa Brasileira de Estudos de Patrimônio. Desse total, 21% eram de cooperativas. Esses grupos tiveram participação ainda mais marcante na Grande São Paulo. Se considerarmos toda a produção da região metropolitana, 44,3% eram unidades de cooperativas.<sup>6</sup>

Para se formar uma cooperativa habitacional, deve-se reunir um certo número de pessoas que criem uma cooperativa com estatuto, contrato social, cláusulas, sede, foro etc, com o objetivo, predeterminado no contrato, de obter um imóvel para os seus cooperados, via incorporação ou administração, ou ainda sob regime de consórcio (sorteio mensal à medida que os imóveis vão ficando prontos). Os próprios cooperados decidem o tipo da carteira a ser adotada, as características do bem e o valor das mensalidades a serem pagas.<sup>7</sup>

O financiamento das obras pode ser feito tanto com uma carteira especial de financiamentos bancários, com custos financeiros mais baixos, com registro na Organização das Cooperativas do Estado a que pertence e Junta Comercial, quanto com o autofinanciamento, ou seja, as unidades habitacionais são construídas com o dinheiro do próprio cooperado.

A administração das cooperativas habitacionais é exercida por um grupo de pessoas previamente escolhidas e que fiscaliza o trabalho das construtoras, cuida do pagamento das mensalidades, define o valor das mensalidades, etc.. Hoje, existem empresas administradoras que cobram uma porcentagem para administrar os pagamentos, recebimentos, contratos e fiscalização das obras.

A definição do estatuto da cooperativa deve ser transparente, assim como as ações dos administradores, pois o que se deseja é tornar mais em conta a compra de um imóvel.

Os maiores problemas encontrados em cooperativas habitacionais estão relacionados à inadimplência e aos atrasos nas mensalidades. Administrar uma

---

<sup>6</sup> Conforme RIBEIRO, Darcy, obra de RODRIGUES, Adriano, Op. Cit.

<sup>7</sup> Web site: imóveis virtuais.com.br (acessado em 10/04/03).

carteira de cobrança com muitas pessoas, sem que ocorram contratempos, torna-se muito difícil em um país que apresenta uma baixa renda per capita, aliados a riscos de desemprego, além de outras dificuldades.

Em um grupo já formado e em bom andamento, a chegada de um novo associado pode ser de alto risco. As regras de aprovação de um cadastro muitas vezes são padronizadas e fogem a uma verificação correta da existência de eventuais complicações. Devido a estas dificuldades, muitas cooperativas habitacionais possuem assessoria jurídica e técnica para se estabelecerem os direitos e deveres dos cooperados.

### 3. PLANEJAMENTO

*"Poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados. Nenhuma empresa e nenhum país tem condições de ignorar a necessidade de competir. Todas as empresas e todos os países devem procurar compreender e exercer com maestria a competição."*<sup>8</sup>

À medida que as transformações do mundo em que vivemos assumem um caráter essencialmente dinâmico, o Planejamento, como principal processo de suporte de decisões, assume sua grande importância, uma vez que se torna cada vez maior a necessidade de atingir uma melhor escolha de nossos objetivos e de como estes serão atingidos. Dessa forma, deve ser atualizado de uma maneira ativa, prevendo novos e melhores instrumentos que possam reduzir as incertezas que envolvem o processo decisório, visando, com isso, atingir um melhor desempenho de todo o contexto.

Os processos que envolvem Planejamento e Teoria da Decisão, onde a obtenção de resultados exatos é rara, pois as incertezas e variáveis estão sempre presentes, apresentam certas dificuldades para sua aceitação, principalmente para os engenheiros civis, acostumados a trabalhar com resultados exatos que conduzem a análises e comparações. Assim, afirmações de que a simulação de um processo *real*, não significa que se obterá o *real*, pois serão analisados com maior ênfase fatores qualitativos, e não quantitativos, e que a decisão tomada nem sempre é a mais correta e/ou a melhor, torna-se uma linha de raciocínio difícil ao profissional de ciências exatas.

Outra dificuldade que aparece aos profissionais desta área é conseguir estabelecer parâmetros de até que ponto deve-se analisar o processo pela razão ou pela intuição. Isto nos leva a reflexões profundas, sempre que nos colocamos de

---

<sup>8</sup> PORTER, M.E. Op. Cit. p.07



frente com este conflito, na hora de tomar decisões relacionadas ao mundo dos negócios e dos grandes empreendimentos.

### **3.1. Finalidade do Planejamento**

Devido às dificuldades do planejamento em ambientes complexos que sofrem constantes transformações, o planejamento torna-se o processo chave na administração, pois com ele é possível dar ênfase à decisão tomada, em função das incertezas e variáveis que a cercam, sendo possível também nortear as ações em busca de se atingir um determinado objetivo.

Entretanto, ao analisarmos o aspecto de auxílio na decisão das ações, identificamos um elemento de comum interesse tanto para o tomador de decisões quanto para a ação em si, que é o fato de o planejamento propiciar o comportamento induzido.

Podemos então dizer que o planejamento possui duas finalidades principais, inter-relacionadas: dar suporte à decisão e nortear as ações no sentido de que elas possam atingir o objetivo almejado.<sup>9</sup>

### **3.2. Conceituação do Planejamento**

O planejamento envolve o desenvolvimento de cursos de ação pré-concebidos ou pré-idealizados. Verifica-se, portanto, que o planejamento é um processo mental sobre uma ação futura e visa atingir os objetivos almejados.

O planejamento é um processo que envolve a formulação de objetivos e metas, e o equacionamento de meios com o propósito de alcançá-los.

---

<sup>9</sup> SILLAS, R.P. Op. Cit. p.17



Ackoff diz:

*“A sabedoria é a qualidade de perceber a longo prazo as conseqüências das ações presentes, a disposição de sacrificar lucros imediatos por maiores vantagens posteriores e a capacidade de controlar o que é controlável sem aflingir-se com o que não seja. Entretanto, o que há de essencial na sabedoria diz respeito ao futuro. O homem sábio tenta controlar o futuro. O planejamento é o delineamento de um futuro desejável e dos caminhos efetivos para alcançá-lo”*<sup>10</sup>

O planejamento simula um processo novo real. O resultado real que será obtido através da execução das ações que são realizadas com base no planejamento.<sup>11</sup>

Não se pode afirmar que o resultado obtido será exatamente igual ao planejado pois, tanto os fatores que se relacionam com o meio ambiente como os fatores relacionados aos aspectos humanos podem não permitir que tudo ocorra como previsto. Quem trabalha com planejamento trabalha com expectativas, pois não é possível ter o controle de todas as variáveis envolvidas no processo, por isso deve-se estar consciente na aceitação de limites de tolerância quando da sua elaboração. O planejamento é, portanto, um processo de simulação de comportamento de uma ação futura que visa dar condições racionais para que se organize e dirija um sistema a partir de certas hipóteses acerca da realidade.<sup>12</sup>

As rotinas de um planejamento são: formular os objetivos; elaborar estratégias; desenvolver políticas, diretrizes, programas e procedimentos para se atingirem os objetivos; detalhar os planos visando consegui-los; inclui também uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação.

---

<sup>10</sup> SILLAS, R.P. Op. Cit. p.19

<sup>11</sup> PMBOK 2000 Op. Cit. p.33

<sup>12</sup> SILLAS, R.P. Op. Cit. p.20

### 3.3. Características do Planejamento

O planejamento tem como principais características:<sup>13</sup>

- a) ser um processo permanente e contínuo, pois não se esgota na simples montagem de um plano de ação da organização em que é aplicado;
- b) ser sempre voltado para o futuro, por ser uma relação de coisas a fazer e o tempo disponível para isto;
- c) buscar a racionalidade da tomada de decisão, por orientar o processo decisório, fazendo com que as incertezas a ele vinculadas diminuam;
- d) ser sistêmico, pois considera a totalidade da organização ou do órgão ou da unidade para o qual foi realizado, sem omitir as relações internas e externas;
- e) ser iterativo, pois pressupõe avanços e recuos, alterações e modificações em função de novos eventos que possam ocorrer nos ambientes internos e externos da organização;
- f) ser cíclico e evolutivo, pois à medida em que é definido, passa a ser executado.

### 3.4. Tipos de Planejamento

O planejamento pode ser:<sup>14</sup>

- a) Estratégico, relaciona-se com o longo prazo e com a organização global. Este longo prazo se refere à natureza das atividades da empresa e do provável tempo de aplicação dos recursos humanos e materiais. Por esse motivo, há uma grande possibilidade da não concretização das premissas inicialmente consideradas;
- b) Tático, relaciona-se com o médio prazo e com uma parte da organização;

---

<sup>13</sup> Segundo ROCHA LIMA JR.

<sup>14</sup> Segundo ROCHA LIMA JR.

- c) Operacional, relaciona-se com o curto prazo e com partes ou aspectos específicos da empresa.

Os aspectos que diferenciam os tipos de planejamento são:<sup>15</sup>

- 1) O nível de decisão do planejamento estratégico sempre é realizado nos altos escalões da empresa, enquanto no planejamento tático este é realizado no nível gerencial, e no operacional no nível de execução da organização;
- 2) O planejamento estratégico é realizado para o longo prazo, o tático para o médio prazo e o operacional para o curto prazo;
- 3) O planejamento estratégico envolve a organização como um todo, logo seus efeitos se refletem para toda a empresa. Já o planejamento tático envolve apenas parte da empresa, e o operacional envolve tarefas ou operações da empresa;
- 4) O nível de detalhamento aumenta do planejamento estratégico para o operacional.

### 3.5. Objetivos e Metas do Planejamento

Toda empresa deve possuir seus objetivos e metas a serem alcançados.

Os objetivos de uma empresa são os resultados futuros que ela pretende atingir sem considerar um período exato de tempo, sendo as metas os alvos mais específicos a se atingir em um certo prazo. Pode-se afirmar que a diferença entre eles é que a meta de uma empresa é decorrente do seu objetivo (ex: ser uma empresa de médio porte) sendo algo quantitativo e mensurável (ex: construir n apartamentos em um ano).

A meta confere ao objetivo uma dimensão quantitativa, num certo horizonte definido, em virtude das necessidades operacionais do nível em questão. As metas

---

<sup>15</sup> Segundo SILLAS, R.P. Op. Cit.

devem se encaminhar para os objetivos, visando a aproximação aos mesmos, mas nunca devem ser confundidas entre si.

Definidos os objetivos e metas da organização, podem-se fixar as políticas e diretrizes gerais de ação para a empresa e, a partir destas, a organização estabelece seus procedimentos, programas e normas, para atingir os objetivos pré-estabelecidos.

As políticas constituem a dimensão ética, moral e social na maneira de agir da organização. São guias norteadoras das ações administrativas para se atingir os objetivos.

As diretrizes são guias de raciocínio que orientam as decisões com o intuito de atender os objetivos e atingir as metas.

Os programas são conjuntos ordenados de atividades, elaborados para se atingir cada uma das metas estabelecidas. O aspecto seqüencial e o temporal são fundamentais para a sua elaboração.

Os procedimentos são os modos pelos quais os programas deverão ser executados. Neles a seqüência cronológica é essencial.

As normas são regras ou regulamentos que cercam e asseguram os procedimentos. Elas são guias de ação, mas não estabelecem medidas seqüenciais ou cronológicas.

### 3.6. O Controle

*“O propósito do controle é avaliar se o padrão foi ou não alcançado. Assim, o planejamento e o controle seguem juntos, como o provérbio do cavalo e da carroça: não pode haver controle sem planejamento, e os planos perdem a influência sem controles de acompanhamento.”*<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> MINTZBERG, H. Criando Organizações Eficazes p. 89.

Controlar é verificar se o que foi planejado está sendo executado, isto é, se os resultados que estão sendo alcançados estão dentro do esperado. A Administração considera controle e planejamento processos distintos. Uma vez que uma ação não planejada não pode ser controlada, pode-se afirmar que o conceito de controle não pode existir sem o de planejamento.

O processo de controle deve assegurar que os objetivos da organização estão sendo atingidos, através da monitoração regular do seu processo para identificar variações do plano e, portanto, ações corretivas podem ser tomadas quando necessárias.<sup>17</sup> Esta ação corretiva pode ser, inclusive a revisão e alteração dos padrões existentes, quando estabelecidos de maneira inadequada, para ajusta-los à realidade.

O controle acaba por fornecer informações para decisões que envolvem controle de comportamento da ação ou avaliação de desempenho.<sup>18</sup>

O controle deve ser definido de acordo com os resultados que se pretende obter a partir dos objetivos, planos, políticas, procedimentos e normas. Ele deve se ater ao processo normal, permitindo que as exceções apareçam, identificando e localizando-as sem querer controlá-las. As exceções só devem ser corrigidas, se excederem limites de tolerância pré-estabelecidos.<sup>19</sup>

O controle só se justifica quando seu custo for compatível com o benefício que o mesmo irá proporcionar.

O controle só tem razão de existir se as providências para corrigir os desvios identificados, em relação ao plano, forem tomadas.

Como o planejamento não determina o comportamento da ação, mas lança expectativas sobre seus resultados, faz-se necessário controlar o comportamento da ação e avaliar o desempenho do processo, corrigindo-o se necessário.

---

<sup>17</sup> PMBOK 2000, Op. Cit. p. 36.

<sup>18</sup> SILLAS, R.P. Op. Cit. p. 42.

<sup>19</sup> Idem, ibidem, p.43.

Assim, verifica-se que o planejamento induz ao aparecimento do controle e o controle realimenta o planejamento. Pode-se afirmar que o controle é consequência do planejamento, sendo o planejamento o princípio e o controle a consequência, em termos de processo. Logo, ao processo de planejamento é atribuída uma importância hierárquica maior que à do processo de controle.

Devido a essas interdependências e hierarquias, pode-se considerar o controle como parte do processo de planejamento.

### **3.7. Fases do planejamento**

O planejamento apresenta, basicamente, duas fases:<sup>20</sup>

- **Elaboração:** Fase que está ligada às idéias do planejamento. Esta fase se divide nos seguintes estágios:

- a. **Formulação de objetivos e metas**

Este estágio compreende o estudo e análise do ambiente, para se formular os objetivos e metas. Nesta fase são identificadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo, verificados os pontos fortes e fracos do ambiente interno avaliando os recursos da empresa, especuladas as condições futuras, definição dos objetivos e metas através do cruzamento das análises anteriores;

- b. **Desenvolvimento de meios**

Este estágio compreende a elaboração e definição das estratégias necessárias para se alcançar os objetivos e metas definidos no

---

<sup>20</sup> Segundo SILLAS, R.P.

estágio anterior. Nesta fase são identificados os possíveis cursos de ação, juntamente com os riscos a eles envolvidos.

c. Desenvolvimento de um sistema de controle

Este estágio compreende a elaboração e aprovação de um sistema de controle capaz de prevenir ou detectar desvios dos planos.

- Implantação: Fase que está ligada à ação; implantação daquilo que foi elaborado.

Caracteriza-se pelo aspecto cíclico, onde os estágios se sucedem repetidas vezes, sendo necessária a tomada de decisões entre os estágios. Esta fase se divide nos seguintes estágios:

a. Programação

Este estágio compreende a reorganização dos elementos dos planos, a partir do desempenho obtido;

b. Controle

Neste estágio compara-se o que foi planejado com o que está sendo obtido, através do controle do comportamento da ação e da avaliação do desempenho.

Essas fases se repetem continuamente em todos os níveis hierárquicos da organização. Além disso, vale salientar que nas organizações, o processo de planejamento e o processo decisório se interagem a todo instante para que seja

possível realizar o planejamento. As informações geradas pelo processo de planejamento fornecem subsídios para a tomada de decisão.

### **3.8. Organização Linha-“Staff”**

O tipo de estrutura organizacional mais utilizado é o de “linha-staff” onde o superior exerce comando direto sobre um subordinado. Baseia-se no fato de que entre os órgãos de execução e os órgãos de apoio existem relações de autoridade, ou seja, existe uma linha de autoridade que vai do superior para os subordinados.<sup>21</sup>

O conceito de linha denota as funções ou autoridade ou componentes da organização responsáveis pelo alcance dos objetivos econômicos da organização. Já “staff” é o trabalho, funções ou componentes organizacionais que são requeridos para suprir informações e serviços dos componentes de linha.

Pode-se então dizer que nas organizações do tipo linha-“staff”, os planejadores estão diretamente ligados ao “staff”, uma vez que o “staff” realiza trabalhos do tipo: consultoria e aconselhamento, serviços, controle funcional, cabendo aos administradores de linha tomarem as decisões finais.<sup>22</sup>

Deve haver um sincronismo e uma interação constante entre o administrador e o planejador, uma vez que o homem de linha necessita do “staff” para poder desenvolver seu serviço, e o homem de “staff” necessita da linha para poder aplicar suas idéias e planos.

---

<sup>21</sup> Segundo SILLAS, R.P.

<sup>22</sup> Idem, ibidem.



### 3.9. Teoria dos Sistemas

“Sistema é um conjunto de elementos inter-relacionados de qualquer tipo.”  
(Ackoff)

Os sistemas existem dentro de outros sistemas de forma hierárquica, sendo que suas funções dependem de sua estrutura.

Quanto à sua natureza, os sistemas podem ser fechados, isto é, não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circundam, ou abertos, apresentando relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas. Os sistemas abertos devem constantemente se ajustar às condições do meio, para que possam sobreviver.

Os parâmetros de um sistema são:<sup>23</sup>

- a. Entrada - fornece material para sua operação;
- b. Processo – transforma as entradas em saídas;
- c. Saída – são os resultados de um processo, que devem ser coerentes com o objetivo do sistema;
- d. Retroalimentação – controla o desempenho do processo, comparando a saída com um critério pré-estabelecido;
- e. Ambiente – é o conjunto de elementos, externos ao sistema, que exercem alguma influência no sistema.

### 3.10. Organização como um Sistema Aberto

Pode-se então comparar a organização como um sistema, constituído de vários subsistemas que interagem, pois:

---

<sup>23</sup> Segundo SILLAS e PMBOK.

- a. As empresas possuem objetivos a serem alcançados;
- b. A organização interage com seu meio;
- c. A empresa adapta-se às mudanças internas e externas;
- d. A organização, através de seus processos produtivos, transforma entradas (recursos) em saídas (produtos);
- e. A empresa utiliza constantemente mecanismos de “feedback” (retroalimentação), para melhorar seus processos e produtos.

Logo, a organização pode ser considerada um sistema aberto complexo, em função dos indivíduos que possui, e das variáveis ambientais a que está exposta.

### **3.11. Funcionamento das organizações**

#### **3.11.1. A decisão**

Em uma empresa, as decisões são tomadas por indivíduos que cumprem funções dentro do sistema organizacional, visando à consecução dos objetivos, através de ações.

Para que uma decisão possa ser tomada, deve haver um tomador de decisão, os objetivos a serem atingidos, o sistema de preferência, as estratégias do tomador de decisão, as configurações ambientais e a consequência.

As decisões possuem as seguintes características:<sup>24</sup>

- a. Racionalidade relativa – pois não se tem conhecimento completo e antecipado de todas as consequências que acarretam da opção por uma decisão entre tantas possíveis;
- b. Relatividade da decisão – a alternativa escolhida representa a melhor opção encontrada naquele momento, sendo que dificilmente permitirá a realização completa dos objetivos pretendidos;

---

<sup>24</sup> SILLAS, R.P. Op. Cit. p. 109.

- c. Não existem decisões perfeitas – as decisões são apenas melhores que as outras nas conseqüências que acarretam;
- d. Hierarquia das decisões – cada passo para se atingir uma decisão, no sentido descendente, depende dos objetivos estabelecidos no plano anterior.

Quanto ao tipo, as decisões podem ser rotineiras (repetitivas) e não rotineiras (novas e não estruturadas).

Para se tomar uma decisão, deve-se analisar o ambiente, desenvolver e analisar os possíveis cursos de ação, escolher o curso a ser aplicado e, finalmente, comparar e se necessário corrigir o que foi executado com o que foi planejado.

Pode-se, então, dizer que o processo decisório é composto das seguintes fases:<sup>25</sup>

- a. Percepção da situação que envolve alguma coisa, ao se notar que algo deve ser feito, através da análise do ambiente e coleta de informações;
- b. Análise e definição do que deve ser feito;
- c. Definição dos objetivos;
- d. Desenvolvimento de estratégias para se atingir os objetivos;
- e. Avaliação das alternativas, analisando as possíveis conseqüências de cada uma das opções;
- f. Escolha da opção tida como melhor;
- g. Implementação da alternativa escolhida;
- h. Avaliação do desempenho resultante da opção escolhida, comparando o pretendido com o alcançado.

---

<sup>25</sup> Segundo SILLAS, R. P.

Tendo em vista que não se tem o controle de todas as variáveis que envolvem o processo decisório, pode-se notar que toda tomada de decisão é dotada de um certo grau de risco. Estes riscos podem ser riscos do processo de estudo e também riscos individuais ao tomador de decisões.

Para que a decisão a ser tomada seja da melhor qualidade possível, deve-se obter informações de qualidade e selecionar as informações que sejam mais relevantes para o problema em estudo.

Estas informações devem possuir qualidade para atender as necessidades do tomador de decisões e velocidade para atender à dinâmica do processo.

Não se deve confundir qualidade com quantidade, pois, um detalhamento excessivo das informações pode prejudicar o processo decisório, confundindo e atrasando as ações daquele que irá decidir.

A tecnologia da informação é capaz de alterar os custos da empresa em qualquer parte da cadeia de valores.<sup>26</sup>

Ao se falar em velocidade de informação, inevitavelmente pensamos em um sistema computadorizado de informações. Os computadores dentro de uma empresa ajudam muito nas suas atividades, principalmente nas repetitivas, mas deve-se tomar cuidado com as informações por ele geradas. Estas informações devem ser analisadas cuidadosamente verificando sua coerência pois, a implantação de um sistema computadorizado de informações, leva ao pensamento automatizado e à perda da análise crítica do processo logo, se este gerar uma informação errônea, dificilmente será detectada sem uma análise cuidadosa.

---

<sup>26</sup> PORTER, M.E. Op. Cit. p.98

### 3.12. Sistemas gerenciais

Pode-se identificar os seguintes sistemas gerenciais dentro de uma organização:<sup>27</sup>

- a. Sistema funcional – representa o corpo das funções que são desempenhadas pelos indivíduos na organização. Nele estão definidos como as funções deverão estar instrumentadas de informações para as decisões, como deve-se estabelecer o fluxo de informações entre as funções do processo decisório, e o organograma funcional da empresa. No organograma aparecem a estrutura hierárquica da organização, os órgãos componentes de cada estrutura e os canais de comunicação que ligam estes órgãos;
- b. Sistema de planejamento – nele as informações e decisões são manipulados, estabelecendo objetivos para o comportamento da organização, desenvolvendo os meios para atingi-los, definindo cursos de ação e controlando seu andamento. Nele são definidos os objetivos, metas e os meios para alcançá-los. Além disso, envolve a programação a partir do início da ação, e seu controle através das avaliações de desempenho;
- c. Sistema de coordenação – são emitidas e recebidas diretrizes, visando fornecer orientação para as ações, buscando a consecução dos objetivos e metas organizacionais. Orienta as pessoas do que deve ser feito e da melhor maneira para alcançar este objetivo.

Pode-se, então, afirmar que a interação de todos os sistemas que envolvem decisão e transmissão de informações torna-se necessária para a formação do Sistema de Gerenciamento.

---

<sup>27</sup> SILLAS, R.P. Op. Cit. p.124-130.

### 3.13. Dificuldades do Planejamento

Por ser um setor muito específico, a construção civil apresenta algumas dificuldades para a implantação do planejamento:

- a. Alto nível de risco envolvido na operação, devido ao longo período de execução do produto;
- b. Dificuldades para o início de produção devido à relocação de canteiro de obras para cada empreendimento, e peculiaridades de cada obra, tais como o solo do local;
- c. Dificuldade em armazenar matéria prima;
- d. Dificuldades devidas às intempéries, principalmente no período de chuvas;
- e. Alto grau de complexidade do processo produtivo;
- f. Atividades não repetitivas (no caso em estudo as fases são repetitivas, mas não permitem a especialização devido à grande variedade de atividades executadas por cada profissional, em cada estágio da obra);
- g. Procedimentos para execução não padronizados (no caso em estudo esta sendo implantada a padronização, através da normatização);<sup>28</sup>
- h. Inexistência de padrões do setor para se comparar (estes padrões de certa forma existem, mas variam para cada tipo de empreendimento);
- i. Maior dificuldade para industrialização, para organizar e disciplinar as atividades, para controlar o ritmo de trabalho, maior esforço físico, desperdício de material, e competitividade.

---

<sup>28</sup> Segundo MINTZBERG H. a padronização dos processos de trabalho e de *outputs* fazem parte dos Seis Mecanismos Básicos de Coordenação. O processo da estratégia p.142

### **3.14. Níveis hierárquicos da organização e níveis de decisão**

Nas empresas de construção civil, pode-se dividir a organização em três níveis hierárquicos, de acordo com as atividades, autoridade e responsabilidade envolvida.

Os níveis hierárquicos, abaixo, estão divididos de acordo com a atividade desenvolvida que se relaciona:

- a. Estratégico – com a sobrevivência e crescimento da organização. São definidos os objetivos e metas organizacionais da empresa, o objeto de ação, envolvendo maior grau de responsabilidade e autoridade;
- b. Tático – com o equacionamento de meios para atingir os objetivos e metas definidas. Existe um menor grau de autoridade e responsabilidade envolvidos, em relação ao nível estratégico;
- c. Operacional – com a produção, definindo os planos operacionais e os métodos de produção. Existe um menor grau de responsabilidade e autoridade em relação aos níveis anteriores.

### **3.15. Importância e Dificuldades do Planejamento da Empresa de Construção Civil**

O planejamento proporciona condições para que a organização possa adaptar-se e/ou transformar-se para poder realizar seus objetivos em um ambiente que está em constantes mudanças.

Além disso, devido à alta competitividade do mercado, deve permitir que a empresa possa perceber antecipadamente as exigências do mercado, para que possa atendê-lo e também melhorar seu produto.

Dificuldades para se realizar o planejamento de uma empresa de construção civil:

- a. Alto nível de oscilação a que estão sujeitas as premissas de planejamento, tais como inflação, custo, prazo, etc.;
- b. Dificuldade em se elaborar o custo, preço e prazo de execução do produto, pois todos devem ser definidos no início do processo. Muitas vezes estes valores diferem do real, devido às características do local, mudanças na economia, margem de segurança, etc.;
- c. Inexistência de padrões globais para se avaliar o produto;
- d. Devido ao fato de o produto ser único, não repetitivo e sujeito a intempéries, torna-se difícil a utilização de técnicas de estatística;
- e. Não se pode elaborar protótipos do produto final para testes prévios;
- f. Maior dificuldade para obtenção de parâmetros para se melhorar o processo produtivo;
- g. Como o local de produção não é o mesmo da empresa, encontram-se dificuldades para seu controle.

Devido a estas dificuldades, o setor de construção civil deveria ocupar posição de destaque, em termos de desenvolvimento e planejamento. Não é o que se verifica, entretanto, talvez devido às diretrizes de formação do engenheiro civil (pouco voltada à administração), falta de bibliografia específica e pesquisas no setor.<sup>29</sup>

A organização deve possuir seus objetivos e metas, para nortear seu comportamento. Os objetivos são as situações futuras que a empresa pretende alcançar, tais como ser uma grande construtora em determinado segmento da

---

<sup>29</sup> SILLAS, R.P. Op. Cit



construção civil. As metas são alvos mais específicos a se atingir, a fim de atingir o objetivo traçado, em um determinado período, tal como construir 500 unidades residenciais em 2004.

### **3.16. Diagnose Ambiental**

Diagnose ambiental significa a análise dos ambientes externos e internos da empresa em estudo, isto é, verifica a influência dos fatores externos e internos a empresa sobre a mesma.

Para o caso em estudo, serão analisados alguns fatores tais como: variação de repasse financeiro, inadimplência, aumento de vendas, variações na economia, recessão, etc.

### **3.17. Tipos de Empreendimentos**

Os empreendimentos podem ser:

- Imobiliários, os quais são construídos para a venda. Estes podem ser: essenciais como, por exemplo, os residenciais, ou não essenciais como os escritórios.
- De Base Imobiliária, os quais possuem seu retorno baseado na renda oriundo do uso destes. Um exemplo deste tipo de empreendimento são os "shopping centers".

### 3.18. Anseios da Organização

Para se realizar a análise do ambiente interno da organização, devem ser identificados e formulados os anseios da empresa em estudo:

- a. Rentabilidade – Lucro da empresa, que deve compensar o risco de empreender. Envolve taxa de retorno, “pay-back”, período de retorno, etc.;
- b. Crescimento – Volume de produção da empresa. Envolve capacidade competitiva da organização e condições do mercado;
- c. Flexibilidade – Capacidade da organização em se adaptar às novas configurações ambientais, ajustando ou modificando seu produto e processo produtivo;
- d. Qualidade – Qualidade do produto e processo produtivo;
- e. Inovação – De produtos e serviços;
- f. Tecnologia – Do produto e processo produtivo;
- g. Posição no mercado – Deve manter estável no mercado em que atua;

#### **4. ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo será analisada uma empresa de construção civil, onde a grande parte de seus empreendimentos encontra-se vinculada à cooperativa habitacional. Iniciaremos esta análise no Nível Estratégico, depois será analisado com maior ênfase o Nível Tático e, neste, inserido o Nível Operacional.

##### **4.1. Caracterização da Empresa**

Neste capítulo, será apresentado o caso e o ambiente que o envolve. Será discutida a inter-relação das empresas que fazem parte do caso, suas funções no empreendimento em estudo; será, também, analisada a construtora em questão, aplicando as teorias estudadas no capítulo anterior. Pretende-se mostrar a ocorrência de oscilações de repasse financeiro durante a execução do empreendimento para, em seguida, analisar a estrutura da construtora e como esta deve estar planejada para que estas variações possam ser melhor absorvidas.

Não se pretende, ao demonstrar que ocorrem oscilações de repasse de recursos financeiros neste ambiente, determinar os valores financeiros que circulam no ambiente do empreendimento, mas sim demonstrar que estes valores oscilam e se direcionam a outros setores dentro do empreendimento, que não fazem parte da obra civil em si, mas faz parte do projeto final do empreendimento.

O empreendimento a ser analisado refere-se ao Condomínio Residencial Mirante de São Bernardo, situado à Rua Felipe Camarão 331, em São Bernardo do Campo. Caracteriza-se por ser um empreendimento imobiliário essencial, que apresenta as características comuns aos empreendimentos de cooperativas habitacionais. Será, portanto, estudado apenas um dos empreendimentos de cooperativa habitacional que a construtora executa, servindo como modelo para todos os demais.

Este condomínio, que teve o início de suas obras em 1998, será constituído, ao seu término, por 444 sobrados, com três dormitórios, dispostos em grupos de 8.

Além disso, o Condomínio apresentará uma área reservada ao comércio, toda a parte de infra-estrutura urbana e dois edifícios residenciais.

O empreendimento é auto-financiado pelos cooperados, funcionando em sistema de consórcio, com sorteios e lances. Os cooperados pertencem à Cooperativa Habitacional Terra Paulista, que contratou a "Principal Administradora" para cuidar da carteira dos cooperados, dos contratos, pagamentos e recebimentos e acompanhamento das obras. Além disso, a própria associação dos cooperados elege alguns representantes para fiscalizar, tanto a administradora, quanto o andamento das obras.

Os cooperados realizam pagamentos mensais à Cooperativa, e estes são direcionados à Principal Administradora que desconta a taxa de administração, realiza os pagamentos e o fluxo de caixa, e determina o cronograma de obras, conforme o caixa disponível e a previsão de pagamentos.

Por ser um empreendimento de longo prazo, é inevitável que haja inadimplências e desistências. Quando a Cooperativa retoma uma quantidade significativa de casas, suficiente para prejudicar o bom andamento das obras, estas unidades retomadas são novamente vendidas, com a assessoria de uma imobiliária contratada. Observa-se, assim, que a Cooperativa Habitacional prefere terceirizar quase que todos os seus serviços a empresas especializadas.

A seguir, serão apresentadas as atividades executadas até o momento, onde constará o período de cada atividade e, logicamente, o pagamento desta, vinculado a este período.

- Terreno:

Pago mensalmente, desde 1997, e será quitado ao final de 2003, quando as parcelas mensais (aproximadamente R\$100 mil) serão destinadas à construção de sobrados, possibilitando, a partir de 2004, uma aceleração no ritmo das obras.

- **Desmatamento:**

Ocorreu no segundo semestre de 2003, possibilitando, a partir de 2004, a terraplenagem total do condomínio.

- **Reflorestamento:**

Teve início em 2003 e terá continuidade em 2004.

- **Projetos:**

São contratados pela Cooperativa, no início do empreendimento, e durante as obras, com a solicitação da Predial Cherem. Muitas revisões já foram executadas durante este período de obras, ocasionando aumento de custos e atrasos no cronograma.

- **Grupos:**

Referem-se a grupos de 8 sobrados residenciais geminados, construídos sempre ao mesmo tempo. Pode ser construído mais de um grupo ao mesmo tempo. Cada grupo possui um período médio de execução de 6 meses, podendo variar este período conforme necessidades da Cooperativa.

Sua construção é realizada pela Predial Cherem e segue o cronograma abaixo:

<b>Grupos</b>	<b>mês inicial</b>	<b>mês final</b>	<b>Período (meses)</b>
1° e 2°	nov/98	mai/99	7
3°	jun/99	jan/00	8
4°	fev/00	set/00	8
5°	jul/00	fev/01	8
6°	out/00	mar/01	6
7° e 8°	nov/00	abr/01	6
9° e 10°	mar/01	abr/02	14
11° e 12°	mai/01	abr/02	12
13° e 14°	mai/02	set/02	5
15° e 16°	out/02	mar/03	6
17° e 18°	abr/03	nov/03	8
19° e 20°	nov/03	abr/04	6
<b>Previsão</b>			
21° ao 23°	abr/04	set/04	6
24° ao 26°	out/04	abr/05	7

Tabela 1 – Cronograma de Execução dos Grupos

- Terraplenagem:

É realizada pela Predial Cherem e ocorre no início dos grupos, conforme a possibilidade de ser executada. Alguns fatores podem atrasar esta atividade, tais como: aprovação de projetos, período de chuvas onde não é permitido realizar esta atividade, atrasos no desmatamento que impossibilite esta atividade, etc.

Grupos	mês início	mês fim
1º ao 4º	set/98	nov/98
5º ao 8º	mai/00	jun/00
9º ao 12º	fev/01	mar/01
13º e 14º	mar/02	abr/02
15º e 16º	set/02	out/02
17º e 18º	abr/03	abr/03
19º e 20º	nov/03	nov/03
<b>Previsão</b>		
21º ao 23º	mar/04	mar/04
A terraplenagem final do condomínio será realizada no decorrer de 2004		

Tabela 2 – Cronograma de Execução de Terraplenagem.

- Infra-estrutura:

Refere-se a todas as atividades necessárias para implantar a infra-estrutura nas vias do condomínio que possibilitem a entrega das residências: rede de energia elétrica, rede de iluminação das ruas, redes de água e esgoto, obras de pavimentação das ruas.

São realizadas pela Predial Cherem, e seguem o cronograma abaixo:

Rua	Data
Rua 5	Abr/99 e ago/00
Rua 4 inferior	jan/00
Rua 3 inferior	jul/01
Rua 3 superior	mar/02
<b>Previsão</b>	
Rua 4 superior	mar/04

Tabela 3 – Cronograma de Execução de Obras de Infra-Estrutura

- Outras atividades:

Refere-se às atividades especiais, tais como: sistema de captação de águas pluviais, taludes, muros, guarita, grama em taludes, etc. Estas atividades são executadas pela Predial Cherem, durante todo período de implantação do condomínio, conforme necessidades da Cooperativa.

Como se pôde notar, as atividades exercidas no empreendimento em questão não seguem um padrão, variando conforme a necessidade, liberação das atividades e a possibilidade de pagamento proveniente da Cooperativa Habitacional. Este fato é o principal diferencial para a empresa construtora que executa este tipo de empreendimento. Deve, portanto, possuir uma estrutura capaz de lidar com estas variações de cronogramas e atividades, ajustando-se às variações de liberações e recebimento.

Em resumo, o condomínio pertence à Cooperativa Habitacional Terra Paulista, é administrado pela Principal Administradora, e construído pela Predial Cherem. Será feita, a seguir, uma breve apresentação destas empresas e definido o papel de cada uma dentro do empreendimento.

#### **4.1.1. Principal Administradora**

Principal Administração e Empreendimentos S/C Ltda, atua no mercado imobiliário desde 1994.

Tem como objetivo social: a mediação na compra, venda, hipoteca, permuta, locação e administração de imóveis; administração, assessoria e consultoria técnica imobiliária, inclusive para Cooperativas Habitacionais; incorporação imobiliária e loteamento; cobrança e administração de créditos habitacionais, hipotecários, comerciais, educativos e outros; repasses com individualização de créditos imobiliários junto aos Agentes Financeiros; análise econômico-financeira para a



concessão de crédito imobiliário para pessoa física e jurídica; atuar como entidade organizadora na formação de grupos, visando a produção de unidades habitacionais e implementação do trabalho social nos conjuntos habitacionais.

A proposta desta administradora é oferecer aos clientes um atendimento personalizado, contando com experiência no ramo financeiro e imobiliário. Para isso, possui funcionários que atuam nas áreas econômico-financeira, jurídica e de engenharia.

Sendo a responsável pela administração das obras e do condomínio em estudo, realiza as medições e pagamentos às empresas que atuam neste empreendimento, administra o condomínio dos sobrados já entregues e realiza as cobranças dos cooperados. Será tratada como *administradora*.

#### **4.1.2. Predial Cherem**

A construtora Predial Cherem Empreendimentos Imobiliários Ltda. foi fundada há aproximadamente 35 anos pelo Sr. José Cherem, e desde a sua constituição, atua no mercado imobiliário de São Paulo e região. Este período pode ser dividido em duas fases: a primeira refere-se ao período em que foi administrada por seu fundador, encerrando-se logo após seu falecimento; a segunda fase teve início há aproximadamente quatro anos quando, dois de seus filhos retomaram as atividades.

Inicialmente, estabeleceu-se à Rua 7 de Abril, na região central da cidade, onde permaneceu por aproximadamente 10 anos. Após este período, transferiu-se para sede própria no Bairro da Aclimação, mais especificamente a Rua Paula Ney, 79, ficando ali certamente pelo período de 06 anos.

Construiu, ao longo de sua existência, algumas dezenas de empreendimentos habitacionais, concentrando grande parte destes na região da Vila Mariana e Aclimação. Podemos citar o conjunto Ed. Pão de Açúcar e Corcovado, situado à Rua Paulo Orozimbo esquina com a Rua Basílio da Cunha, também o Edifício Lacerda

Franco, situado na rua com o mesmo nome e o Edifício Napoleão de Barros, situado à Rua Napoleão de Barros esquina com a Rua Agostinho Rodrigues Filho. Estes empreendimentos citados referem-se à sua primeira fase.

Hoje, a construtora, que pertence ao quadro associativo do SECOVI, encontra-se estabelecida na região dos Jardins. A composição societária atual conta com dois filhos de seu sócio fundador: Carlos Eduardo Cherem, Engenheiro Civil, e Alexandre Cherem, Bacharel em Direito.

Desde seu retorno ao mercado imobiliário, a empresa passou a contratar funcionários a fim de estabelecer uma estrutura capaz de suprir as necessidades de seus empreendimentos. Inicialmente montou uma estrutura para atender ao quadro administrativo e, em seguida, contratou um engenheiro coordenador com vasta experiência no mercado. Iniciou a montagem de sua estrutura quando percebeu a necessidade de contratar engenheiros devido à demanda de suas obras. Em 2001 chegou a constar em seu quadro de funcionários, além de seus proprietários, três engenheiros residentes e um coordenador. Devido à crise no setor, que teve início em 2001, alguns de seus engenheiros e funcionários foram dispensados. Para 2004, a tendência é que novos empreendimentos se iniciem, com o crescimento do quadro de funcionários.

Atualmente, a Predial Cherem, desenvolve a execução de aproximadamente 1.300 unidades residenciais, espalhadas pela grande São Paulo. Iniciou em 2.000, a construção do “Centro Empresarial José Cherem”, edifício comercial de sua futura sede, que se localiza no Bairro da Aclimação, à Rua José Getúlio, 360.

Em 2002 a empresa iniciou seu processo de normatização, com o PBQP-H. Ao final de sua total implantação, irá possibilitar um maior controle de todos seus setores e atividades, uma maior facilidade de acesso a informações, a informatização dos canteiros de obras, maior agilidade em decisões, menor desperdício de tempo e dinheiro, padronização das atividades e a possibilidade de financiamento bancário a taxas menores.

Desde seu retorno ao mercado imobiliário podem-se enumerar as seguintes obras já iniciadas:

- Residencial Morada Verde:

Executadas 56 casas de um total de 256. Obra paralisada.

- Residencial Danúbio:

Executadas 112 unidades de um total de 124. Obra paralisada.

- Residencial Mirante de São Bernardo:

Executadas 144 casas de um total de 444. Obra em andamento. Este será o caso em estudo.

- Residencial Porto Bello:

Executadas 96 unidades de um total de 192. 1ª fase concluída. Em 2004 será iniciada a 2ª fase.

- Residencial Moradas do Jaraguá:

Obra não iniciada. Previsão de início: 1º semestre de 2.004. Projetos executados e canteiro de obras pronto.

Todas as obras acima citadas são da Cooperativa Habitacional Terra Paulista, as quais são administradas pela Principal Administradora. Além destas, a empresa construiu e entregou, em 2003, três residências de alto padrão que, apesar de não serem consideradas empreendimentos de grande porte, possibilitaram o aprendizado de novas técnicas e conceitos que poderão ser utilizados em grandes empreendimentos.

#### Projetos novos para 2.004

- Real Parque em aprovação – Incorporação e Construção Predial Cherem;
- Vila Antonieta em aprovação – Incorporação Principal Administradora, Construção Predial Cherem.

A Predial Cherem será tratada como *construtora*.

#### 4.1.2.1. Estrutura Administrativa da Construtora

##### a) Setor de compras

As quantidades e datas de entrega dos materiais são estabelecidas pela obra e enviadas, por fax, ao escritório. Este pedido de compra passa pela aprovação do coordenador, sendo encaminhado para cotação. Realizada a cotação, é encaminhado para o setor financeiro que autoriza e efetua a compra do(s) produto(s) para a data solicitada.

**b) Setor de projetos e orçamentos**

Composto por 2 engenheiros, o coordenador e o residente, responsáveis por contratar e analisar os projetos, solicitando, ou não, alterações. Este fica responsável, também, por analisar os projetos enviados pela cooperativa, verificando sua viabilidade.

Como este setor já verifica os projetos, ele ficou responsável, também, por contratar os levantamentos quantitativos dos projetos, para realizar o orçamento dos empreendimentos. No passado, devido à grande quantidade de obras, existia um engenheiro responsável por efetuar este levantamento quantitativo e efetuar o orçamento. Em 2004 será contratada uma empresa, ou novamente um engenheiro, para efetuar este serviço.

**c) Setor financeiro**

O responsável por este setor é um dos sócios da construtora. Ele conta com a assessoria de uma empresa de contabilidade contratada e duas secretárias, para poder controlar todas as receitas e despesas da empresa e dos empreendimentos. Por este motivo, é ele quem controla todas as compras para os empreendimentos, tendo a disponibilidade de negociar preços junto aos fornecedores, comprando em pacotes para os empreendimentos.

**d) Setor responsável por novos empreendimentos**

Ainda não está bem estruturado, sendo realizado, até então, pelos sócios da empresa.

**e) Recursos humanos**

Apresenta uma secretária responsável por tal serviço, que conta com a assessoria da empresa de contabilidade contratada.

**f) Departamento de Obras**

É supervisionado pelo engenheiro coordenador. Cada empreendimento apresenta um engenheiro residente, que fica responsável pela contratação de empresas de mão-de-obra, levantamento e pedido de materiais, elaboração e acompanhamento de cronograma, fiscalização e medição dos serviços executados. Para cada empreendimento, conta com um mestre de obras (ou encarregado geral) e um responsável pelo almoxarifado.

Por serem obras de longo prazo, fica responsável, também, pela manutenção da parte do empreendimento já entregue aos cooperados. Esta solicitação de manutenção deve ser feita por escrito à administradora, que encaminha à construtora para verificar a garantia e o serviço a ser realizado. Após a verificação e correção do problema, realiza-se um relatório que será analisado e arquivado.

**4.2. Formulação de Objetivos e Metas da Construtora****a) Análise do ambiente externo**

Para a análise do ambiente externo ao empreendimento, foram considerados os seguintes aspectos, inseridos durante o período do desenvolvimento do empreendimento: ambiente econômico, ambiente político e o mercado correspondente.

- A economia oscilou muito neste período, principalmente no setor imobiliário.

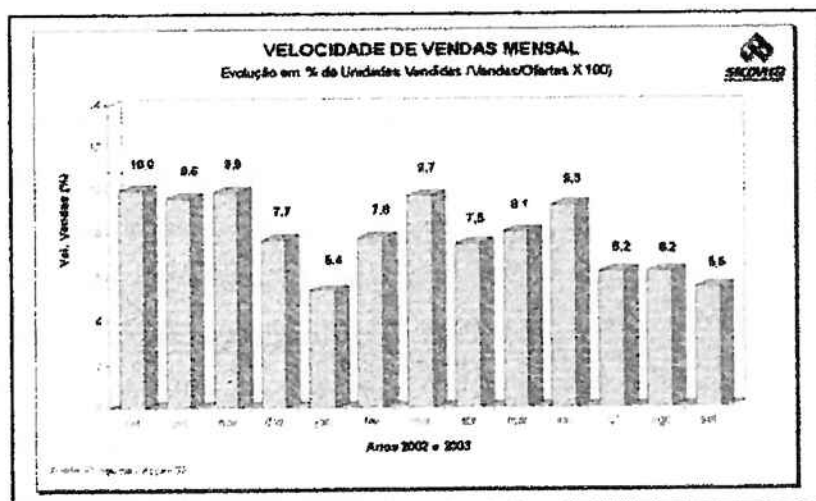


Gráfico 1

- O governo apresenta uma política de incentivo a este tipo de empreendimento. Pode-se considerar um incentivo, o financiamento à produção, que é realizado pela CEF, mas que apresenta uma série de exigências para tal;
- Segundo SECOVI, nos últimos anos, as unidades residenciais que apresentaram uma melhor velocidade de vendas foram as de 2 e 3 dormitórios. Este é o padrão dos executados por cooperativas habitacionais;
- O real apresentou-se relativamente estável até 2002 quando, com a proximidade das eleições, apresentou grande desvalorização em relação às moedas estrangeiras;
- A inflação permaneceu baixa, com algumas oscilações;
- As exportações começaram a crescer, batendo recordes a partir de 2002;
- Os juros mantiveram-se elevados.

Constatações deste período:

- A economia oscilou muito, afetando, de certa maneira, este mercado imobiliário;
- Como, para se formar uma cooperativa habitacional, devem-se vender todos os imóveis, que são pagos durante anos, as variações na economia acabam afetando o público consumidor (cooperados). Surgem as inadimplências, devido à conjuntura econômica e as desistências, devido ao longo prazo de entrega. Deve-se ressaltar, entretanto que estes imóveis, que retornaram à cooperativa, provenientes dos inadimplentes, em poucos meses eram vendidos;
- A classe média foi transformada em “média-baixa”, o que fez aumentar a demanda por este padrão de empreendimento;
- Com a desvalorização do Real, os investimentos locais tiveram preferência, se comparados com os efetuados em moedas estrangeiras;
- A aquisição deste tipo de empreendimento apresenta um valor um pouco acima do de custo, mas oferece a vantagem de poder ser pago durante um longo período, mesmo após o recebimento das chaves (de acordo com sorteio e lance);
- As altas taxas de juros cobradas pelo mercado não afetam este empreendimento, uma vez que é paga em parcelas fixas, corrigidas anualmente por índices do tipo IGP.

b) Análise do ambiente interno:

*“Após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Os pontos fortes e fracos cruciais, visto sob o ângulo estratégico, são as*



*posturas da empresa com relação às causas subjacentes de cada força.*<sup>30</sup>

Foi analisada a empresa construtora, em relação a seus recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais da empresa.

Pontos Positivos da construtora:

- Optou, há alguns anos, pela construção em alvenaria estrutural, o que, para este tipo de empreendimento, adaptou-se bem, tanto em termos construtivos, quanto financeiro;
- Conseguiu, durante os períodos de oscilação financeira, com atrasos e diminuição do repasse financeiro para as obras, arcar com os custos deste período;
- Iniciou em 2002 a implantação de uma norma de qualidade, o que irá permitir a possibilidade de financiamento bancário a taxas reduzidas;
- Destinará para as obras, a partir de 2004, a parcela referente ao pagamento do terreno, uma vez que será quitada ao final de 2003. Esta nova condição facilitará o aumento no volume de obras;
- Apresenta mão-de-obra com nível compatível ao existente no setor. No período de maior volume de obras chegou a possuir 5 engenheiros, além de mestre de obras e encarregados;
- Possui patrimônio suficiente para uma incorporação própria, caso ocorra uma crise neste setor. Em alguns períodos, no passado recente, tal fato já ocorreu;
- Adquiriu, nos últimos anos, a flexibilidade de contratar funcionários conforme o ritmo de obras;

---

<sup>30</sup> PORTER, M.E. Op. Cit. p.40

- Reduziu o quadro de funcionários, terceirizando quase que todas as atividades por ela desenvolvidas. Com isso reduziu parte de sua vulnerabilidade às oscilações nos cronogramas;
- Devido à centralização nas compras, apresenta a possibilidade de negociar produtos, em pacotes, para vários empreendimentos, a preços mais baixos, o que reduz o custo final.

Pontos Falhos:

- Apesar do grande tempo que atua no setor da construção civil, a empresa não possui uma grande experiência para alterar seu ramo de construção;
- A aplicação dos recursos é “pulverizada” em vários setores dentro do empreendimento, o que, em alguns momentos, provocou alterações no cronograma de obras. Estas alterações também foram decorrentes das oscilações de repasse de recursos financeiros devido aos casos de inadimplência, atrasos em liberação de obra, etc.;
- A empresa não estuda o mercado imobiliário, para analisar as tendências, perspectivas futuras e viabilidade econômica dos empreendimentos;
- Existe uma excessiva centralização de autoridade decisória nas mãos de seus proprietários. A tendência é diminuir esta centralização, sendo que estudos neste sentido têm sido executados;
- Ocorre certa falta de dinamismo administrativo, principalmente nos setores ligados a compras e projetos.

A partir da análise do ambiente interno e externo, pôde-se verificar os objetivos e metas, seguidos pela empresa que, embora já existentes, nunca foram

totalmente definidos. Além disso, serão sugeridos novos objetivos e metas, a fim de melhorar o planejamento da empresa.

*“As estratégias formais bem sucedidas contém três elementos essenciais: (1) os objetivos e as metas mais importantes a serem atingidas, (2) as políticas mais significativas orientando ou limitando as ações e (3) as principais providências sequenciais (ou programas) que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos.”<sup>31</sup>*

#### Objetivos:

- a) Elaborar produtos com qualidade e baixo custo;
- b) Adquirir e firmar posição no mercado;
- c) Conseguir autonomia mercadológica, não mais dependendo de uma única contratante;
- d) Consolidar e aprimorar “seu tipo de construção” (liderança tecnológica).
- e) Aprimorar sua parte contratual, não realizando contratos verbais.
- f) Terminar o processo de normatização da empresa;
- g) Realizar estudos detalhados de projetos de empreendimentos.

#### Proposta a acrescentar:

- h) Elaborar estudo de viabilidade econômica em novos empreendimentos.

#### Metas:

- a) Iniciar um novo empreendimento próprio no próximo ano, e mais um no ano seguinte;
- b) Iniciar dois novos empreendimentos com repasse financeiro da contratante, na forma de cooperativa habitacional no próximo ano;
- c) Iniciar um novo empreendimento com financiamento bancário, facilitado pela normatização da empresa;

---

<sup>31</sup> MINTZBERG, H. O processo da estratégia p.24

- d) Implantar a norma PBQP-H, em 2004, o que possibilitará o financiamento bancário a taxas reduzidas, além de uma maior organização da empresa, desde o nível estratégico até o operacional;
- e) Não iniciar nenhum novo empreendimento sem o total detalhamento do projeto.

Apesar desta análise se referir aos níveis estratégico e tático, é visível sua inter-relação com o nível operacional.

Pode-se, então, definir a estratégia global da empresa<sup>32</sup>, a partir da qual é possível implantar os objetivos e metas definidas. Como apresentado no capítulo 3, definidos os objetivos e metas da construtora, podem-se indicar as políticas e diretrizes gerais de ação da empresa para, então, estabelecer os programas, procedimentos e normas.

#### **4.3. Planejamento Estratégico**

No planejamento estratégico serão definidas as políticas e diretrizes da construtora, baseadas nos objetivos e metas, pré-estabelecidos, a serem seguidos pela empresa.

##### Políticas da empresa construtora:

- Investir em tecnologia;
- Cursos e treinamento de funcionários;
- Atendimento diferenciado ao cliente;
- Organização em todos os setores da empresa;
- Integração dos setores da empresa;
- Diferenciar o produto para que, dentro do mercado, seja mais competitiva;

---

<sup>32</sup> Estratégia Global de uma organização, são todos os meios políticos, procedimentos, normas, etc. para que sejam atingidos os objetivos e metas da empresa.

- Continuar atendendo à classe média, uma vez que está adaptada a este tipo de empreendimento, que apresenta um mercado favorável;
- Continuar atendendo ao sistema de cooperativas, mas possuir estrutura para, quando necessitar, se desvencilhar deste;
- Normatizar as atividades exercidas em todos os setores.

Propostas a acrescentar:

- Estudo de mercado;
- Se possível, atender às classes sociais média-alta e alta, uma vez que estas são menos atingidas por problemas econômicos;

Diretrizes estratégicas da empresa:

- Aumentar a produtividade, iniciando novos empreendimentos;
- Construir empreendimentos que possuam um diferencial, dentro do mercado em estudo, que facilite sua comercialização;
- Atendimento diferenciado ao cliente.

Propostas a acrescentar:

- Atender às necessidades do público alvo, através de estudo de mercado;
- Investir na comercialização;

Definidas as políticas e estratégicas básicas da construtora, serão identificados os mercados onde ela já atua, e onde pretende atuar no futuro.

Ao construir unidades de cooperativas habitacionais, a empresa atua no mercado residencial de 2 e 3 dormitórios, de médio padrão. Segundo fonte do SECOVI, na grande São Paulo, região onde atua, o tipo de empreendimento com a melhor velocidade de vendas está na faixa de preço de até R\$ 75 mil. Além disso, empreendimentos de 2 e 3 dormitórios apresentam a segunda melhor velocidade de vendas. Estes dados referem-se a setembro e outubro de 2003, mas vêm se mantendo constantes nos últimos anos. Por ser um empreendimento de cooperativa, ele encaixa-se nestas duas faixas, além do fato de poder ser construído a um custo reduzido, em relação ao mercado. Pode-se, portanto, considerar este como um excelente mercado, e a empresa deve nele permanecer.

*“Os apartamentos de 4 ou mais dormitórios registraram o melhor desempenho de comercialização, com IVV de 6,1%. Em seguida vieram as unidades de 2 e de 3 dormitórios, com índices de 5,8% e 5,1%. Os imóveis de 1 dormitório apresentaram IVV de 4,5%.*

*No que se refere às faixas de valores, os resultados foram os seguintes:*

- unidades com preços acima de R\$ 250 mil: IVV de 4,7%*
- unidades com preços entre R\$ 125 mil e R\$ 250 mil: 5,2%*
- unidades com preços entre R\$ 75 mil e R\$ 125 mil: 6,1%*
- unidades com preços até R\$ 70 mil: 8,3%”<sup>33</sup>*

Além destes empreendimentos de cooperativa, a empresa iniciará em 2004 um empreendimento nos moldes dos construídos por cooperativas, mas com o diferencial de acabamento e localização serem melhores. Estas alterações se fizeram ao se verificar as necessidades dos cooperados que, ao receberem suas casas as

---

<sup>33</sup> SECOVI. Pesquisa de Mercado Imobiliário, setembro de 2003 (Pesquisa feita no site: [secovi.com.br](http://secovi.com.br) em 16/11/03)

reformam quase que totalmente, melhorando o padrão de acabamento. Além disso, empreendimentos de cooperativas que possuem uma melhor localização são vendidos em poucos meses. Isto fará com que a construtora continue atuando no mesmo mercado anterior, o que, como já citado, é um excelente mercado segundo pesquisas.

Deve-se salientar que um dos diferenciais das cooperativas habitacionais refere-se aos terrenos em localizações distantes, o que propicia um baixo custo. Neste empreendimento, a empresa conseguiu adquirir um terreno em uma boa localização (não central), a um baixo custo.

A construtora terminará, em 2003, a construção de um empreendimento comercial, o que se verificou não ser um bom mercado nos dias atuais, devido à vacância de imóveis comerciais. Não pretende, portanto, atuar novamente neste mercado nos próximos anos.

Além desses, a construtora já construiu imóveis de alto padrão, sendo este um ótimo mercado. Talvez o melhor mercado hoje em dia seja o residencial de altíssimo padrão mas, devido ao seu custo e à necessidade de uma tradição neste setor para se obter uma boa comercialização, ela não deve atuar neste mercado neste momento.

Pode-se, então, dizer que a empresa construtora deve atuar no mercado residencial de médio padrão (incluindo todos os seus níveis), devido à sua tradição e conhecimentos sobre este setor. Além disso, este setor apresentou uma boa velocidade de vendas nos últimos anos, com tendência de manutenção para o futuro.

Para atender a este mercado, os empreendimentos devem localizar-se em áreas não centrais, devido ao custo, mas também não muito distantes, devido às necessidades do público alvo. Além disso, deve possuir uma boa infra-estrutura, como transporte, escolas e supermercados.

#### 4.4. Planejamento Integrado

Em todos os níveis da empresa, desde os mais altos, até aqueles ligados à produção, tomam-se decisões. Até um determinado nível, essas decisões não geram produtos, mas a partir de um determinado nível, geram produto e trabalho. Sendo que os objetivos e metas são definidos no sistema de gestão, o equacionamento dos meios para atingi-los são definidos no sistema de gerência e a decisão de como fazer, no sistema de produção, pode-se afirmar que as decisões se originam nos níveis mais altos, descendendo na direção da produção. Neste caminho são tomadas decisões, e estas devem interagir em todos os níveis.

Estas decisões são tomadas por indivíduos, que se baseiam em dados obtidos anteriormente. Para que sejam as melhores possíveis, a transmissão de informações deve ser veloz, e a base de dados confiável. Além disso, para que o sistema seja eficiente, deve conter processos contínuos de reavaliação, para corrigir os desvios da ação. Este processo contínuo de reavaliação depende das informações que devem ascender no sentido de decisões da empresa, para que se possa comparar os resultados obtidos com o planejado.

Para que as decisões tomadas nos diversos departamentos da empresa não sejam tomadas de forma isolada, deve-se implantar um sistema integrado de decisões dentro da organização.

Para que isso ocorra, como já citado anteriormente, deve haver continuidade no processo decisório, e este deve ser cíclico, com constantes realimentações. Estas realimentações têm origem no sistema de operacionalização, que fornece informações para, se necessário, realizar ajustes. Estes ajustes são realizados no sistema de programação (em relação ao desempenho) ou no sistema de conceituação (em relação aos objetivos).

A empresa construtora está iniciando seu processo de informatização, a fim de que os dados gerados no nível tático cheguem rapidamente ao nível operacional. Além disso, as informações geradas no nível operacional serão rapidamente enviadas



aos níveis superiores, para que seja possível um melhor controle e correção, se necessária, das atividades executadas.

Para que isto seja possível, já existe, no escritório central, computadores em rede, através de um programa especialmente desenvolvido para esta construtora. Ela pretende, a partir de 2004, informatizar todos os canteiros de obra, interligando-os ao escritório. Com isso, será possível a transmissão de dados e imagens entre todos os setores da construtora, possibilitando uma melhor integração.

#### **4.5. Contratos e seus Cuidados**

Segundo Verônica de Andrade<sup>34</sup>, “o contrato é um pacto entre duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, no qual se estabelecem regras e normas que, sem ofender a lei maior, passarão a ser respeitadas como vontade única daqueles que o firmam”.

Os contratos realizados para o caso em estudo, onde uma construtora executa empreendimentos de cooperativas habitacionais, são denominados contrato de empreitada.

Denomina-se contrato de empreitada o ajuste segundo o qual o empreiteiro, mediante remuneração, se obriga a criar ou a edificar obra para o contratante. Este serviço pode, ou não, ser realizado com o auxílio de terceiros (sub-empreiteiros) por ele contratado, bem como com ou sem fornecimento de material.<sup>35</sup>

O contrato de empreitada está regulamentado pelos artigos 1.237 a 1.247 do Código Civil brasileiro.

Quanto ao modo de execução, os contratos de empreitada podem ser de mão-de-obra, onde o contratado entra apenas com o trabalho, ou de materiais, onde o contratado fica responsável pelos materiais e serviços.

---

<sup>34</sup> RODRIGUES, A.A. Op. Cit.

<sup>35</sup> Segundo Verônica de Andrade, Op. Cit. p.23

Quanto ao tipo de pagamento, os contratos podem ser:

- Empreitada por preço global, onde é estabelecido, antecipadamente, um preço para os serviços de engenharia;
- Empreitada por preços unitários, onde são estabelecidos preços unitários aos serviços, e estes são medidos conforme executados;
- Contratos de administração, onde os custos são apurados conforme os serviços são executados, e o contratante é remunerado por uma quantia proporcional a estes custos;
- Contratos por tarefa, que são executados para pequenos serviços de mão-de-obra, com ou sem materiais;
- Contrato de empreitada integral, quando o contratado é responsável por executar o empreendimento em sua integralidade. O contratado deverá entregar, à contratante, o empreendimento em condições de operação.

Como os empreendimentos de cooperativas habitacionais, quando vendidos em forma de consórcio, possuem um longo período de execução, podendo passar de cinco anos, a empresa contratante e contratada devem realizar bons contratos, a fim de que as mudanças, que possam ocorrer neste período, não as afete.

Como o objeto de estudo deste trabalho é a empresa contratada (construtora), iremos nos ater aos principais problemas que podem surgir e que prejudique a construtora.

- Paralisação da Obra:

Uma obra pode ser paralisada, no máximo, por 120 dias (corridos ou não), por decisão da contratante, sem que propicie uma rescisão contratual; este prazo pode ser superior, em casos especiais, como calamidade pública. Transcorrido este prazo, deve ser paga uma indenização à contratada, estabelecida previamente, para que esta possa ser ressarcida por seus prejuízos, tais como:

custos com desmobilização de equipamentos e pessoal, materiais adquiridos e não utilizados, disponibilidade de pessoal e equipamentos, etc.

- Restrição de Verbas:

Como será demonstrado adiante, podem ocorrer diversas alterações no cronograma de obras, motivados por problemas financeiros da contratante. Deve-se analisar e estabelecer em contrato se caberá, ou não, ressarcimento a estas variações, e até qual ponto uma redução, ou aceleração, no ritmo de obras afeta a construtora.

- Não liberação de áreas de serviço:

Pode ocorrer que a empresa contratante não libere área para a empresa contratada realizar seus serviços. Alguns motivos que podem ocasionar este atraso são: a empresa contratante é a responsável pela contratação de terraplenagem do local, a empresa contratante é a responsável pela aprovação de projetos, a empresa contratante é a responsável pelo desmatamento do local, etc.

Esta não liberação dos serviços acarreta alterações no cronograma que podem prejudicar a empresa contratada.

- Alterações de Projetos e de Especificações:

Muitas vezes, no decorrer da execução do empreendimento, projetos são alterados e/ou revisados, podendo provocar aumento no custo do orçamento pré-estabelecido e/ou alterações no cronograma execução de atividades, por indefinição ou alteração de projeto.

Para que não ocorram problemas para a contratada, ela deve exigir, para elaborar o orçamento, que os projetos estejam detalhados e aprovados. Além disso, deve elaborar um orçamento, onde deverá constar todos os serviços a serem executados, bem como os materiais a serem utilizados.

Um outro problema decorrente de alterações de projetos, refere-se às modificações das quantidades, quando os contratos são a preços unitários. Por lei, o contratado é obrigado a aceitar alterações de quantidades, nas mesmas condições contratuais, até o limite de 25% do valor inicial do contrato.

- **Serviços Adicionais:**

Pode ocorrer que surjam, durante a execução do empreendimento, serviços que não constem da planilha contratual. Estes podem ser motivados por erros da contratada, que pode discutir com a contratante eventual remuneração, ou por alterações e inclusões de serviços. Neste último caso, pode-se estabelecer um novo contrato para a execução destes serviços, ou modificar o contrato anterior, efetuando um aditamento ao contrato.

- **Condições Físicas do Local diferem das informadas para orçamento ou do projeto:**

Se as condições físicas do local diferirem da esperada, deve-se notificar ao contratante. No contrato já deve estar estabelecida cláusulas de mudanças devido à variações de condições físicas, e estas alterações devem ser acompanhadas pelo contratante.

- **Atrasos de Pagamentos e Atrasos na Aprovação de Medições:**

Em contratos a preços unitários, são realizadas medições, sendo que sua aprovação pode demorar a ocorrer, atrasando, logicamente, o pagamento da mesma à contratada.

Além deste fato, podem ocorrer atrasos de pagamentos por motivos relativos à contratante. Este atraso acarreta, à empresa contratada, custo adicional, uma vez que necessita adquirir dinheiro, a determinada taxa, para dar continuidade às obras.

O artigo 40 da Lei 8.666 obriga indicar em contrato o critério de atualização dos valores a serem pagos, desde a data de vencimento até a data do efetivo pagamento.<sup>36</sup>

- Perdas Inflacionárias

Por serem, normalmente, empreendimentos de longo prazo, é fácil perceber que haverá, desde a elaboração do contrato, até o término do empreendimento, inflação, que afetará os preços. Deve-se estabelecer, em contrato, o período de atualização destes preços, e os índices de referência que serão adotados.

---

<sup>36</sup> Segundo Verônica de Andrade, p.38

## 5. CONCLUSÃO

Através da demonstração do planejamento organizacional inserido em um modelo real de uma empresa construtora, com uma estrutura preparada a executar empreendimentos de Cooperativas Habitacionais, foi possível avaliar-se a importância do mesmo. Este empreendimento foi o escolhido pois apresenta poucos riscos de ser interrompido uma vez que possui uma quantidade mínima de casas a ser construída por ano.

Considerando-se as limitações que tal empreendimento exige, este modelo de empresa deve estar situado dentro de padrões técnicos e administrativos bastante favoráveis.

A conscientização do engenheiro quanto à necessidade e complexidade da implantação do planejamento de uma empresa de construção civil, mostrou-se bastante significativa; pode facilitar o desenvolvimento de um conjunto de princípios, tecnologias e técnicas de planejamento para esta área, para que a qualidade do processo e o produto final possam ser aprimorados.

O planejamento proposto no caso em estudo, com os devidos ajustes, pode ser utilizado em outros casos, devendo ser consideradas as características peculiares de cada organização.

Observou-se que os sistemas de planejamento para empresas de construção civil devem ser flexíveis e as decisões e informações trocadas devem ter velocidade suficiente para que o processo não pare.

A integração mostrou-se uma palavra chave para o planejamento, uma vez que se constitui muito mais como uma questão de mentalidade e de postura administrativa do que um elenco de planos e de programas de ação.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- CRAINER, S. Os revolucionários da administração: um guia indispensável dos pensadores e suas idéias que criam e revolucionam a administração e o mundo de negócios. Trad. de Roberto Galman. São Paulo: Negócio Editora, 1999;
- Imóveis virtuais - Apresenta informações sobre cooperativas habitacionais. Disponível em <<http://www.imoveisvirtuais.com.br/cooperativa.htm>>. Acesso em 10 de abril de 2003;
- Instituto de orientação às cooperativas habitacionais de São Paulo - Apresenta informações sobre cooperativas habitacionais. Disponível em <<http://www.inocoop-sp.com.br/>>. Acesso em 08 de novembro de 2003;
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o "balanced scorecard" prosperam no novo ambiente de negócios. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000;
- MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. Trad. de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2003;
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia. Trad. de James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001;
- PEDROSA, V. A. Reivindicações em contratos de empreitada no Brasil, 1994. 95p. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 1994;
- PMBOK - Project management body of knowledge - português. Belo Horizonte : Project Management Institute, 2000. 133 p.;
- PORTER, M. E. Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro : Campus, 1999;

- Principal - Apresenta informações sobre a administradora, a cooperativa Terra Paulista e sobre cooperativas habitacionais. Disponível em <<http://www.principalsp.com.br>>. Acesso em 08 de novembro de 2003;
- ROCHA LIMA JR., J. Gerenciamento na Construção Civil - Uma Abordagem Sistêmica. 49 p. Boletim Técnico, EPUSP, São Paulo, 1990;
- ROCHA LIMA JR., J. Política Empresarial e Diretrizes de Ação. 38 p. Boletim Técnico, EPUSP, São Paulo, 1994;
- RODRIGUES, A. A. Arquitetura e economia solidária: a experiência das cooperativas de habitação dos sindicatos do ABC paulista. 2001. 207p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2001;
- SECOVI - Apresenta informações sobre o mercado imobiliário. Disponível em <<http://www.secovi.com.br/index.php>>. Acesso em 16 de novembro de 2003;
- SILLAS, R. P. Planejamento organizacional: uma integração de enfoques no âmbito das empresas de construção civil. 1995. 207p. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo. 1996.